

Walter Leimgruber

Kulturmanagement – Management- kultur

**Die seltsame Vermählung von Kultur und Management:
Was sich diplomierte Kulturmanager vor dem Schritt in die
Praxis zu Herzen nehmen sollten.**

Es gibt Berufsbereiche, in die wird man einfach hineingeworfen. Es existiert keine adäquate Ausbildung, alle gehen davon aus, dass man das Notwendige entweder schon beherrscht oder *on the job* lernt. Dazu zählen einfache Berufe wie etwa Bundesrat oder amerikanischer Präsident, aber auch anspruchsvollere Tätigkeiten wie Museumsdirektorin oder Universitätsrektor, Sponsoringverantwortliche oder Openair-Kino-Veranstalter. Früher gehörten der gesamte Medienbereich und fast alle Tätigkeiten bei kulturellen Institutionen dazu. Bei den letzteren ändert sich das nun langsam. Zwar steigen noch viele ohne entsprechende Ausbildung in diese Berufe ein, aber die meisten besuchen dann sehr schnell Kurse und qualifizieren sich weiter, wie Sie das mit dem Masterprogramm Kulturmanagement, dessen Abschluss wir heute feiern, ja auch getan haben.

Ich habe, wie viele in meiner Generation, im Laufe der Jahre einige dieser Berufe kennengelernt, habe Ausstellungen gemacht, ohne den Begriff Projektmanagement zu kennen, als Konservator gearbeitet, ohne vorher etwas über Sammlungsbetreuung gehört zu haben, war Fernsehredaktor und Zeitungsmitarbeiter, ohne je eine journalistische Ausbildung genossen zu haben. Ich habe viel gelernt dabei, zweifellos, aber ich habe auch häufig geflucht über fehlendes Wissen, bei mir, bei anderen, bei den Institutionen insgesamt. Ich mag mich erinnern an Sitzungen, in denen ich ausgerechnet habe, wieviele Franken verschleudert wurden, weil unendlich viele Leute teilgenommen haben, ohne dass dabei etwas herausgeschaut hätte. Ich erinnere mich an Projekte, bei denen Unsummen in den Sand gesetzt wurden, weil das Wissen über komplexe Organisationsabläufe

fehlte. Ich erinnere mich an Krisensitzungen und Retraiten nach solchen Vorfällen, die in der Regel damit endeten, dass eine Beraterfirma ein fettes Honorar einstrich und ein neues Organigramm gezeichnet wurde, auf dem die Verbindungslinien zwischen den Personen leicht von der alten Version abwichen, ohne dass sich in Realität etwas verändert hätte. Das alles wird es zweifellos auch in Zukunft geben, aber hoffentlich nicht mehr im bisherigen Ausmass, weil Sie nun eine Basisausbildung haben, die Sie davor bewahren wird, blindlings ins Verderben zu laufen.

Zwei Teilbegriffe: Kultur und Manager

Sie sind nun also Kulturmanager, und das ist ein höchst merkwürdiger Begriff, wenn man die Karrieren der zwei Teilbegriffe Kultur und Manager in den letzten Jahren betrachtet. Manager gehören zu der Berufsgruppe, die in kurzer Zeit eine enorme Einbusse an Reputation hat hinnehmen müssen. Nach einem Siegeszug sondergleichen in der ersten Hälfte der neunziger Jahre, der aus Managern die Helden unserer Zeit machte, die Vertreter eines offensiven, innovativen Denkens, welche vorhandene Strukturen in Frage stellten, neue Märkte und Möglichkeiten erschlossen, die Wirtschaft umkrempelten und die Welt eroberten, war der Fall um so tiefer – ein kollektives Grounding sozusagen. Die Helden erschienen vielen plötzlich als schamlose Abzocker, die sich nur an schnellen Gewinnen, kurzfristigen Zielen, spektakulären Übernahmen und persönlichen Vorteilen orientierten, die dafür sorgten, dass das Vertrauen in die Wirtschaftsführer bald ebenso erschüttert war wie das in die behäbig wirkenden Vertreter altehrwürdiger, aber auch zunehmend immobilere Institutionen, z.B. in der Politik.

Gleichzeitig wurde Kultur so etwas wie ein neuer Leitbegriff, nicht nur in der Wissenschaft und an den Universitäten, wo es plötzlich nur so von «Kulturwissenschaften» wimmelte, wo der *cultural turn* beschworen wurde, der beweisen sollte, dass all die «weichen», eben kulturellen Eigenschaften einer Gesellschaft ebenso prägend und bestimmend sind wie harte ökonomische oder soziale Strukturdaten. Wer die Wahrnehmungen der Menschen, ihre Wünsche und Sehnsüchte, ihre Gefühle von Zugehörigkeit und Ausgeschlossenheit, von Vertrautheit und Fremdheit, nicht berücksichtigt, kann grundlegende gesellschaftliche und ökonomische Prozesse nicht verstehen, lautet das kulturwissenschaftliche Credo. Wir leben in der Tat in einer Zeit, in der die kulturellen Gegensätze global beschworen werden und als Ursachen für Kriege und Konflikte aller Art gelten.

Die beiden Gruppen, Manager auf der einen, Kulturvertreter auf der anderen Seite, sprachen verschiedene Sprachen, hatten Ausbildungen, die gegensätzlicher nicht sein könnten, und arbeiteten auf ganz unterschiedliche Art und Weise. Den Kulturvertretern

wurde vorgeworfen, von Planung und Organisation, Budgetierung und Marketing, Management und Team Coaching keine Ahnung zu haben. Den auf Effizienz und Kostenoptimierung getrimmten Vertretern der Wirtschaft erschien die Kultur als Fass ohne Boden, aus dem Geld versickerte, ohne dass die Wirkung gemessen werden konnte. Solche Sichtweisen waren zwar zum Teil massiv überzeichnet, aber nicht ohne jede reale Grundlage. Und so machten sich die Kulturvertreter auf, diese Situation zu ändern, sich Wissen anzueignen, das sie sich in ihrer ursprünglichen Ausbildung nicht hatten erwerben können. Und während die Manager zu Buhmännern wurden, stieg das Kulturmanagement zum neuen Stern am Berufshimmel auf. Sie, meine Damen und Herren, tragen nun bei zum Strahlen dieses Sterns, tragen bei zum Ziel, Kultur und Management nicht weiterhin als Gegensätze erscheinen zu lassen.

Neue Stellung von Kultur

Diese Vermählung von Kultur und Management ist aber nicht nur auf dem Hintergrund fehlender Finanzen, zunehmender Intoleranz gegenüber Ineffizienz und eines gesteigerten Gewinn- und Optimierungsdenkens zu sehen. Diese Verbindung ist auch Ausdruck einer grundsätzlich neuen Stellung von Kultur in unserer Gesellschaft. Denn lange Zeit galt Kultur als *der* Bereich, der aus der Wirtschaft, dem Gewinnstreben ausgeschlossen war. Die bürgerliche Gesellschaft basiert auf einem Weltbild, in dem Leistung und Streben nach mehr Vermögen und mehr Prestige zu den grundlegenden Antriebskräften gehören. Sie schuf aber gezielt auch einen Bereich, der diesem Streben entzogen war, ein Refugium sozusagen, in das man sich nach getaner Arbeit zurückziehen konnte. Kultur musste, ja durfte nicht ökonomischen Kriterien unterworfen sein. Sogar im Geschäftsalltag knallhart kalkulierende Unternehmer legten hier eine andere Messlatte an; in der Kultur durfte man seine Leidenschaften ausleben, ohne immer auf das Budget zu achten, konnte sammeln ohne Kassabuch, genießen ohne Gedanken an Netzwerke und Prestigegewinn.

Das änderte sich teilweise bereits mit dem Aufkommen der sogenannten Massenkultur seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert, repräsentiert etwa durch billige Bücher und Groschenromane, Cabarets und populäre Theater, neue Medien wie das Kino oder populäre Musikformen. Hinter dieser Art von Kultur standen meist auch klare Geschäftsinteressen. Andererseits boten aber gerade diese Kulturformen Ventilfunktionen für bestimmte gesellschaftliche Gruppen, die dem bürgerlichen Leistungsprinzip skeptisch gegenüberstanden, nährten Alternativ- und Rebellionsvorstellungen von Jugendlichen, Oppositionshaltungen von Unterschichten und Träume von einem besseren Leben von Armen, Aussteigern oder Ausgegrenzten.

Doch das vollständige Zusammenwachsen von Kultur und Wirtschaft ist ein Phänomen der jüngsten Vergangenheit. Die Kultur wurde zunehmend als Markt entdeckt. Es ging nicht mehr um eine Alternative zum alltäglichen Erwerbsleben, Kultur wurde vielmehr zu einem wesentlichen Teil dieses Lebens in der modernen Dienstleistungsgesellschaft. Damit hat sich einerseits das Bewusstsein verstärkt, welche Bedeutung Kultur hat, andererseits ist diese nun eingebettet in den Kreislauf der Wirtschaft. Man mag dies beklagen oder gutheissen, als Trend ist es kaum umkehrbar.

Ähnliches können wir zur Zeit auch im Bildungsbereich beobachten. Der vielzitierte Elfenbeinturm, in dem man – abgeschildert von den Stürmen des realen Lebens – seinen Fragen, Neigungen und Forschungen nachgehen kann, wird abgebrochen. Wissen ist kein Selbstzweck mehr, es muss zweckmässig sein, anwendungs-, praxisorientiert. Bildung und Kultur sind damit wichtiger geworden, weil sie als grundlegende Pfeiler der Gesellschaft anerkannt werden, aber sie sind im gleichen Moment auch stärker eingebunden, ihr Spielraum wird kleiner. Das Verständnis für lange, unsichere, häufig genug auch teure Experimente mit ungewissem Ausgang, für kleine, spezielle, vielleicht sogar als randständig erscheinende Projekte hat abgenommen.

Wenn Manager Kulturkurse besuchen

Die Berücksichtigung solcher Veränderungen ist unumgänglich, sicher auch sinnvoll, weil niemand vollkommen abseits der gesellschaftlichen Entwicklungen leben und existieren kann. Aber es bedarf doch auch einer umgekehrten Perspektive. Wenn die Trennung von Bildung und Kultur vom ökonomischen Denken heute nicht mehr möglich ist, darf es andererseits doch auch nicht so weit kommen, dass nur noch die Regeln der Ökonomie gelten. Die Vorstellung, dass nur noch zählt, was schnell verfügbar, optimal einsetzbar, für ein breites Publikum konsumierbar, für die Wirtschaft rentabel ist, wäre der Tod jeder Kultur, jeder Bildung, jeder Wissenschaft. Die Lösung kann nicht in der vollständigen Unterwerfung der einen Seite unter die Prinzipien der anderen liegen, das würde zu ähnlichen Resultaten führen wie das an kurzfristigen Gewinnen orientierte Handeln mancher Manager. Ziel muss vielmehr sein, die verschiedenen Prinzipien, Denkweisen und Handlungsformen miteinander zu verschmelzen. Weil – wie neuere Kulturtheorien postulieren – alles Handeln von Kultur geprägt ist, also auch jede Form von ökonomischer Tätigkeit, braucht es neben dem Kulturmanagement auch Studiengänge z.B. in Managementkultur. Erst wenn Manager auch Kulturkurse besuchen, so wie im Kulturbereich Tätige sich in Marketing, Projektmanagement, Finanzen und Human Resources ausbilden, ist ein Zustand erreicht, der einen Austausch gewährleistet, sind ein Lernen und eine Erfahrung möglich, die wirklich den Namen interdisziplinär

verdienen. So wenig, wie man Kultur ohne Wissen zu Fragen der Organisation und Verwaltung sinnvoll betreuen kann, kann man Manager sein, ohne sich darüber Rechenschaft zu geben, dass jede Innovation Freiräume und kreative Umgebungen, Kultur und Bildung benötigt.

Sie, sehr verehrte Damen und Herren, gehören zur ersten Generation, die solche Vernetzungen in der Ausbildung erprobt, und werden, so hoffe ich, nicht nur selbst Nutzen daraus ziehen, sondern auch dafür sorgen, dass die Gesellschaft davon profitiert. Ich aber bin, als Vertreter einer Generation, die noch im alten Denken und in alten Strukturen verhaftet ist, ein weiteres Mal in einem Beruf gelandet, für den es keine Ausbildung gibt. Aber nicht doch, werden Sie sagen, die Regeln, um Professor zu werden, sind klar definiert, man forscht und schreibt dicke oder viele oder sogar viele dicke Abhandlungen. Doch ist man damit tatsächlich vorbereitet auf dieses Arbeitsfeld? Man kann Professor werden und unterrichten, ohne eine didaktische Ausbildung erhalten zu haben, man kann einem Institut mit bisweilen vielen Mitarbeitern vorstehen, ohne vorher auch nur für eine Person Verantwortung gehabt zu haben, man kann Forschungsprojekte betreuen, ohne je etwas von Projektmanagement gehört zu haben. *Learning by doing* prägt noch immer den Alltag. Noch fehlt ein Nachdiplomstudium Wissenschaftsmanagement. Wir haben den Weg, den Sie schon beschritten haben, also noch vor uns.

Dabei befindet sich die Uni in einem ähnlichen Umbruch wie der Kulturbereich. In beiden ist es nicht so, dass der bisherige Zustand nur schlecht und der neue nur gut wäre, aber es ist sicher nicht falsch, sich auf neue Aufgaben vorzubereiten und sich das notwendige Wissen anzueignen. Denn die Universität wird sich in den nächsten Jahren grundlegend ändern. Ein Element davon sind Ausbildungsgänge wie Kulturmanagement, die den neuen Gegebenheiten Rechnung tragen. Hier wird gelehrt und gelernt, wie unterschiedliche Konzepte und Denkweisen vereint werden können, damit am Ende ein Mehrwert entsteht, ein Mehrwert nicht nur in einem ökonomischen, sondern auch in einem kulturellen und gesellschaftlichen Sinne. Die Universität wird in Zukunft deshalb nicht einfach nur Grundausbildungen in bestimmten Bereichen anbieten können, sondern wird sich fragen müssen, wie Qualifikationen, die quer zu den heutigen Fächern liegen, mit-, neben- und nacheinander zu erwerben sind. Vieles, was bisher getrennt war, muss in der einen oder anderen Weise verbunden werden, weil dies den Erfordernissen heutiger Berufsbilder entspricht. Bisher fixe Strukturen werden aufgelöst, die Ausbildung wird stärker gegliedert, wohl auch zeitlich gestuft werden; man bildet sich eine Zeit lang, geht dann in die Praxis, kommt zurück an die Universität, und so weiter. Es entsteht ein Ausbildungssystem, das es ermöglicht, aber auch notwendig

macht, sich immer wieder neues Wissen anzueignen – ein Leben lang. In diesem Sinne sind Nachdiplomstudien wie das Ihre wahrscheinlich nur einzelne Bausteine eines zukünftigen Bildungs- und Berufssystems, das theoretische Ebenen und Praxisfelder, Lernen und Anwenden, Forschen und Umsetzen systematisch und kontinuierlich miteinander verknüpft.

Ansprache an der Diplomfeier des Masterprogramms Kulturmanagement am 8. November 2003
in Basel